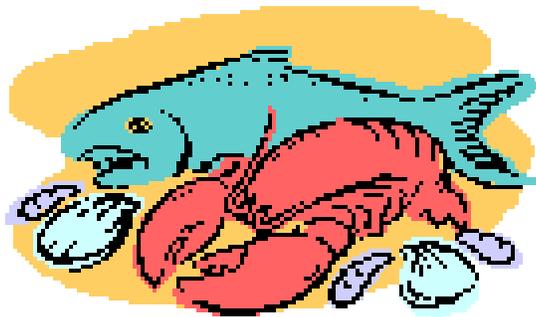

Une nouvelle association de transformateurs de produits de la mer

Un cadre de conception
organisationnelle et
de mise en œuvre

OceanIQ Management Services Inc.
www.oceaniq.ca



Une nouvelle association de transformateurs de produits de la mer pour le Nouveau-Brunswick

Un cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre

Juillet 2009

Les voix du leadership et du changement au Nouveau-Brunswick

« Le secteur des pêches de la province est à la croisée des chemins, et des changements sont donc inévitables. Nous prendrons tous les moyens à notre disposition pour obtenir directement l'avis des acteurs de l'industrie, dans le cadre du programme du gouvernement qui vise à rendre la province autosuffisante d'ici à 2026. »



Rick Doucet, ministre des Pêches (juillet 2007)

« Dans le cas des transformateurs de produits de la mer, il est recommandé que le gouvernement provincial prenne les mesures nécessaires pour établir une association qui s'autofinancera à long terme et qui servira les intérêts de l'ensemble de l'industrie. »



Rapport du Groupe d'action des intervenants sur la gouvernance (2008)



(Photo : gracieusement fournie par le ministère des Pêches du Nouveau-Brunswick)

Table des matières

Préface	vi
1. Introduction.....	1
1.1 Renouveau dans le secteur des pêches – l'élément moteur	1
1.2 Mandat du consultant	3
1.3 Démarche à l'égard de la participation – le comité directeur	3
1.4 Autres points de vue.....	6
2. Secteur de la transformation des produits de la mer	7
2.1 Cliché de la taille et de l'importance de ce secteur à l'échelle nationale	7
2.2 Cliché de la taille et de l'importance de ce secteur à l'échelle provinciale.....	7
3. Éléments constitutifs d'un organisme performant	9
3.1 Énoncés de vision commune et de mission	9
3.2 Valeurs fondamentales	10
3.3 Objectifs stratégiques.....	11
3.4 Priorités.....	11
4. Modèle de gouvernance proposé	13
4.1 Constitution en société.....	13
4.2 Structure	13
4.2.1 Rôle du directeur général	14
4.2.2 Principales responsabilités du conseil d'administration.....	14
4.3 Responsabilité	16
4.4 Accord de gestion – services	17
4.5 Recettes et prévisions de trésorerie	18
4.5.1 Sources – adhésion et cotisations.....	19

4.5.2 Prévisions de trésorerie	21
5. Plan de mise en œuvre proposé.....	22
5.1 Délai de mise en œuvre et activités de base connexes	22
5.1.1 Première année : lancement et déploiement	22
5.1.2 Deuxième année : exécution de la mission.....	23
5.2 Plan de communications	23
5.2.1 Validation du rapport.....	23
5.2.2 Publication du rapport.....	24
6. Résumé des conclusions et des recommandations	25
6.1 Conception organisationnelle	25
6.2 Adhésion.....	25
6.3 Priorités relatives au plan de mise en œuvre	26
6.4 Considérations d'ordre financier au démarrage	26

Annexe

Services de gestion requis

Préface

Au cours des trois dernières années, les transformateurs de produits de la mer au Nouveau-Brunswick ont exercé leurs activités sans qu'une voix forte et efficace ne vienne défendre leurs intérêts. Ne disposant pas de moyens pour présenter le point de vue complet de l'industrie aux gouvernements et autres parties intéressées sur les questions ayant une incidence directe sur leurs activités, les transformateurs du Nouveau-Brunswick ont raté des occasions importantes dont les sociétés de transformation de fruits de mer d'autres provinces ont tiré profit.

Dans le même ordre d'idées, les responsables des politiques et les décideurs du gouvernement ont dû travailler, à leur détriment, dans un climat d'incertitude et de messages variés. Au cours des 12 derniers mois seulement, d'importants développements ont eu lieu dans la province, au pays et à l'étranger, lesquels ont eu des répercussions importantes sur les activités et la santé financière des transformateurs de produits de la mer. De la récession mondiale, le resserrement du crédit et l'évolution de l'effectif des usines jusqu'au ralentissement de la demande du consommateur en passant par un resserrement de la réglementation gouvernementale, les transformateurs de fruits de mer du Nouveau-Brunswick ont dû s'efforcer s'adapter et faire preuve d'innovation pour relever ces défis.

En 2008, des représentants des usines de transformation première des produits de la mer de la province ont eu l'occasion d'exprimer leurs points de vue à l'égard du bien-fondé du rétablissement d'une association provinciale de transformateurs de poissons et de fruits de mer en vue de représenter leurs intérêts collectifs et leurs priorités. Les répondants ont indiqué qu'ils voulaient qu'une association soit rétablie. En juin 2009, les représentants ont été informés du cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre proposé pour la nouvelle association. Leurs suggestions ont été dûment prises en compte dans le rapport que nous avons présenté au ministère des Pêches du Nouveau-Brunswick. La province du Nouveau-Brunswick a encouragé les transformateurs de fruits de mer à s'organiser en vertu d'une association, et l'on peut espérer que les parties uniront leurs forces pour concrétiser cette organisation dès cet automne.

La nouvelle association devrait être établie en vertu d'une nouvelle loi provinciale, et le paiement des cotisations devrait être obligatoire et exécutoire.

Au cours de nos sept réunions qui ont eu lieu depuis la fin de l'été 2008, nous avons discuté et débattu des éléments essentiels d'un cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre et en sommes arrivés à un consensus.

Au début de notre travail nous avons estimé, en jetant un coup d'œil aux dernières années, que la nouvelle association devait être mise sur pied en vertu d'une nouvelle loi provinciale plutôt que d'une loi déjà en vigueur. Dès le départ, nous avons également jugé que le gouvernement

provincial devait rendre le paiement des cotisations obligatoire et exécutable en vertu de la loi pour faire en sorte que le modèle de gouvernance de l'association soit viable dans l'avenir.

Le comité désire remercier le ministre des Pêches Rick Doucet pour son encouragement et son soutien dans le cadre de ce travail ainsi que pour son intérêt soutenu dans l'apport d'innovations et de nouvelles idées à l'avant-plan du secteur des pêches de la province. Le comité demande qu'un statut prioritaire soit accordé à l'ébauche de la nouvelle loi et à son adoption par le gouvernement. Dans la mesure où cela se concrétisera au cours des prochains mois, le comité est prêt à continuer de s'engager, au gré du ministre, à maintenir son rôle de coordination au besoin.

Pour le comité directeur des transformateurs de poissons et de fruits de mer,

Adam Chiasson, Pêcheries Belle-Île Ltée

Mario Cormier, Les Exportations de hareng Cap-Pelé Inc.

Roger Foulem, Pêcheries G.E.M. Ltée

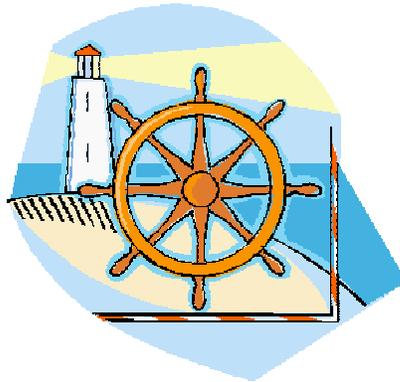
David Giddens, Connors Clover Leaf

Serge Haché, Association coopérative des pêcheurs de l'île

Mathieu Landry, Cape Bald Packers, Limited

Rémi Roussel, Pêcheries St-Paul (1989) Ltée

R. J. (Bob) Allain, OceanIQ Management Services Inc.



1. Introduction

1.1 Renouveau dans le secteur des pêches – l'élément moteur

Comme c'est le cas ailleurs dans le monde, le secteur de la pêche au Nouveau-Brunswick n'est pas immunisé contre les forces de changement locales, régionales, nationales ou internationales. De plus, il semble que le changement soit perpétuel. La fluctuation des taux de change, l'évolution de la demande des consommateurs, les modifications apportées aux cadres réglementaires, le caractère de plus en plus complexe des exigences commerciales, l'incertitude liée à l'approvisionnement en matières premières (poissons) et la controverse suscitée par les décisions du gouvernement à l'égard de l'accès et des allocations ne sont que quelques-unes des questions auxquelles doivent faire face les participants de l'industrie de la pêche, des dirigeants d'entreprises aux exploitants pêcheurs, dans la poursuite de la croissance et de la viabilité.

En raison de ces forces, le secteur de la pêche et des fruits de mer du Nouveau-Brunswick a dû réorienter son tir à maintes reprises et a parfois été obligé de se réinventer pour pouvoir maintenir un avantage concurrentiel sur le marché et demeurer un fournisseur privilégié de produits de la mer de qualité, que les consommateurs convoitent et apprécient.

Tout renouveau général de cette industrie s'avère complexe et nécessite beaucoup de temps et d'argent, en plus d'être perçue par certains comme étant sujette à controverse et ayant un effet perturbateur. La conception et le lancement réussis d'un cadre de renouveau constituent un réel défi pour toutes les parties concernées ; elles doivent naviguer dans les impératifs juridiques et intergouvernementaux, tout en faisant face à une capacité insuffisante au sein de leur propre organisme pour appuyer une participation accrue aux processus de renouveau.

Que s'est-il passé récemment au Nouveau-Brunswick? En juillet 2007, après un Sommet des pêches couronné de succès en février, le ministre des Pêches, Rick Doucet, a mis sur pied une table ronde permanente sur les pêches et a nommé 25 membres pour y siéger et lui communiquer des conseils sur les questions liées à l'amélioration de l'industrie de la pêche et des produits de la mer au Nouveau-Brunswick. Dans un avenir prévisible, de

nombreuses décisions et initiatives stratégiques de la province pour les secteurs de l'industrie de la pêche et produits de fruits de mer – récolte, production, transformation, commercialisation – seront éclairées par les principes énoncés dans son *Cadre de renouveau pour les pêches au Nouveau-Brunswick : Vision commune – Avenir commun* qui a été publié le 3 juin 2008.

Le *cadre* présente un certain nombre de points de référence réalisables et mesurables pour orienter les actions et les investissements du gouvernement et de l'industrie sur tous les fronts pertinents, de l'océan à l'assiette du consommateur. Il englobe cinq objectifs :

- ✓ confirmer la renommée du Nouveau-Brunswick pour ses produits de qualité exceptionnelle et ses pratiques qui garantissent la durabilité de ses ressources halieutiques;
- ✓ diversifier les entreprises de pêche et de transformation des produits de la pêche et les axer sur le marché;
- ✓ promouvoir des entreprises productives et compétitives mondialement qui s'engagent activement dans l'innovation et l'adoption de nouvelles technologies;
- ✓ contribuer à l'économie générale du Nouveau-Brunswick et à la viabilité de ses collectivités côtières;
- ✓ collaborer à la gestion des pêches en tant qu'industrie durable et intégrée dans l'intérêt des générations futures.

Le dernier de ces objectifs est défini par des mesures visant à obtenir une plus grande cohésion entre les groupes d'intervenants qui composent l'industrie, à promouvoir le partage des connaissances et des expériences et à participer au processus de prise de décisions. On pourrait invoquer l'argument selon lequel ces mesures pourraient faire partie intégrante de l'établissement d'une association provinciale de transformateurs de produits de la mer qui exprimerait les intérêts des transformateurs et des producteurs tout en contribuant à un renforcement collectif de l'industrie dans son ensemble.

Le *cadre* indique clairement qu'une association provinciale de transformateurs de produits de la mer est essentielle au bien-être du secteur à long terme. Il précise ce qui suit :

« L'industrie doit aussi faire des démarches auprès des gouvernements fédéral et provincial afin de régler différentes questions touchant le secteur de la transformation, par exemple l'attribution des permis, le commerce interprovincial, les programmes d'aide au développement des produits et des marchés, les nouveaux défis en matière de ressources humaines, les exigences

concernant la traçabilité et l'éco-étiquetage, et l'aide financière. Pour assurer l'expansion de l'industrie et raffermir ses positions sur ces questions, il est essentiel que les entreprises de transformation des produits de la pêche se regroupent en association pour n'avoir qu'une seule voix dans les discussions avec les organismes gouvernementaux. »

1.2 Mandat du consultant

Les services d'OceanIQ Management Services ont été retenus par le ministère des Pêches de la province en vue de faciliter le travail du secteur de la transformation dans la création d'une association de transformateurs de produits de la mer au Nouveau-Brunswick. Dans l'ensemble, OceanIQ était tenue :

- ✓ d'aider à élaborer un plan d'affaires pour la création de l'association;
- ✓ de fournir un soutien organisationnel au comité directeur des transformateurs;
- ✓ de préparer le matériel à fournir aux titulaires de permis et d'enregistrement pour expliquer le concept d'une association et favoriser un soutien pour le lancement d'une association de transformateurs;
- ✓ d'organiser une réunion des titulaires de permis et d'enregistrement pour présenter le concept d'une association de transformateurs et aider le comité à évaluer le soutien;
- ✓ de rencontrer les organismes partenaires éventuels et de documenter les modèles d'affaires ou les services de soutien proposés;
- ✓ d'aider à préparer un plan pour le lancement d'une association de transformateurs à l'intention du ministère des Pêches du Nouveau-Brunswick.

1.3 Démarche à l'égard de la participation – le comité directeur

À la suite du Sommet des pêches de février 2007, cinq Groupes d'action des intervenants ont été mis sur pied afin d'examiner et d'analyser plus à fond les priorités émanant du sommet, dans le but de proposer des plans d'action stratégiques au ministre à des fins d'examen. Ces groupes étaient les suivants : commercialisation, transformation, récolte du Sud, récolte de l'Est et gouvernance.

De vastes consultations ont été entreprises par les groupes tout au long du printemps et de l'été 2007. Les rapports ont été rendus publics à la fin de septembre et en octobre, et leur contenu a joué un rôle clé dans la préparation du *Cadre de renouveau pour les pêches* et du *Plan d'action* pour 2008-2009.

Les recommandations des groupes d'action des intervenants sur la transformation et la gouvernance ont été particulièrement pertinentes en ce qui a trait à la conception organisationnelle et au plan d'affaires relatifs à une association provinciale de transformateurs de produits de la mer.

Dans son rapport présenté au gouvernement, le groupe sur la gouvernance a formulé ces observations générales :

- diverses personnes ont exprimé l'avis que le Nouveau-Brunswick semble avoir plus de difficulté que d'autres provinces et territoires à élaborer une vision et des positions communes;
- comme les divers intervenants poursuivent des intérêts individuels, l'industrie de la pêche et de la transformation des produits de la mer a souvent été paralysée en raison du fait qu'elle est incapable d'élaborer des approches qui exigent un soutien minimal de la part d'un grand nombre d'intérêts concurrentiels;
- cette situation a compliqué la tâche du gouvernement lorsqu'il s'agissait d'appuyer les intérêts communs de l'industrie, que ce soit dans la province ou dans les forums nationaux et internationaux;
- il est essentiel que le ministère des Pêches établisse un cadre, de concert avec l'industrie, pour renforcer les associations de l'industrie;
- il est essentiel de tout mettre en œuvre pour établir une association de transformateurs de produits de la mer.

Le groupe a conçu un questionnaire qu'il a envoyé à environ 128 transformateurs (titulaires de permis) afin de solliciter leur opinion et de connaître leurs intérêts dans la poursuite de l'établissement d'une association provinciale de transformateurs de produits de la mer. Les résultats de l'enquête se sont avérés concluants : 64 p. cent des répondants ont appuyé la création d'une association, 70 p. cent se sont dits intéressés à devenir membres et près de 50 p. cent ont vu les principaux rôles de l'association comme des rôles de défense des intérêts, de représentation, de communication et de prestation de services.

S'appuyant sur ces résultats et sur ses délibérations internes, le groupe sur la gouvernance a rédigé la recommandation suivante à l'intention du gouvernement provincial :

« Dans le cas des transformateurs de produits de la mer, il est recommandé que le gouvernement provincial prenne les mesures nécessaires pour établir une association qui s'autofinancera à long terme et qui servira les intérêts de l'ensemble de l'industrie. »

Le groupe sur la gouvernance a également recommandé que :

« le gouvernement provincial établit un cadre [...] qui permette de renforcer les associations de l'industrie, d'implanter des mécanismes d'autofinancement à long terme pour les associations de base [...] et d'offrir les ressources dont ces associations de base auront besoin avant de devenir autonomes. »

Lors d'une réunion de la table ronde du ministre sur les pêches tenue en juillet 2008, on a demandé au ministère des Pêches de convoquer les membres intéressés du secteur de la transformation à une réunion visant à planifier un processus menant à l'établissement d'une association de transformateurs de produits de la mer à l'échelle de la province. Par la suite, une réunion des membres de l'association précédente et des participants du secteur de la transformation provenant du Groupe d'action des intervenants et de la table ronde a eu lieu le 19 juillet, avec la participation de 14 personnes.

Les discussions ont porté sur un large éventail de sujets, y compris la structure organisationnelle, les rôles et la représentation ainsi que les modèles de financement possibles. C'est au cours de cette séance inaugurale que les participants ont choisi de mettre sur pied un comité directeur pour guider les travaux futurs. Parmi les membres du comité, on retrouvait les personnes suivantes :

- Adam Chiasson – Pêcheries Belle-Île Ltée;
- Rémi Roussel – Pêcheries St-Paul (1989) Ltée;
- Serge Haché – Association coopérative des pêcheurs de l'île;
- David Giddens – Connors Clover Leaf;
- Mario Cormier – Les Exportations de hareng Cap-Pelé Inc.;
- Mathieu Landry – Cape Bald Packers, Limited;
- Roger Foulem – Pêcheries G.E.M. Ltée

La principale tâche du comité consistait à concevoir un cadre organisationnel et un plan de mise en œuvre connexe à l'appui d'une nouvelle association provinciale de transformateurs de produits de la mer, à consulter les transformateurs touchés au moyen d'une assemblée générale et à soumettre un rapport final au gouvernement. En 2008, le comité a tenu des réunions le 19 septembre, le 23 octobre et le 12 novembre. En 2009, des réunions ont eu lieu le 13 avril, le 15 mai et le 11 juin. Une assemblée générale des transformateurs de produits de la mer à laquelle assistait le ministre des Pêches Rick Doucet a été tenue le 25 juin.

Le travail du consultant avec le comité a débuté le 1^{er} avril 2009.

1.4 Autres points de vue

Les opinions et les conseils d'un certain nombre de chefs de file et de chefs d'entreprise du secteur de la transformation des fruits de mer du Canada atlantique ont été demandés et ont été généreusement exposés dans l'élaboration du modèle de gouvernance pour la nouvelle association de transformateurs de produits de la mer. En vertu d'une entente, les opinions exprimées et les conseils fournis sont demeurés privés et ne sont donc pas dévoilés au public dans le présent rapport. Les renseignements et les conseils fournis ont aidé le comité directeur dans le cadre de ses délibérations.

2. Secteur de la transformation des produits de la mer

2.1 Cliché de la taille et de l'importance de ce secteur à l'échelle nationale

Les chiffres préliminaires publiés par le ministère des Pêches et des Océans (MPO) en mars 2009 révèlent que les exportations canadiennes de poissons et de fruits de mer se sont chiffrées à 3,9 milliards de dollars en 2008. Le marché d'exportation privilégié pour les poissons et les produits de la mer canadiens demeure les États-Unis, où la valeur des exportations a atteint 2,4 milliards (sur 328 000 tm), ce qui représente une hausse de 2 p. cent par rapport à 2007.

L'Union européenne est elle aussi demeurée un marché important pour les produits canadiens, avec des importations d'une valeur de 489 millions de dollars. Suivent les achats du Japon et de la Chine, qui totalisent 294 millions et 259 millions de dollars respectivement.

Le MPO a également déclaré que les quatre plus importantes exportations du Canada par espèce étaient le homard, le crabe, le saumon et la crevette. Ces espèces ont compté pour 46 p. cent de l'ensemble des exportations canadiennes de poissons et de fruits de mer.

2.2 Cliché de la taille et de l'importance de ce secteur à l'échelle provinciale

Le secteur des pêches contribue de façon importante à la croissance économique et au mieux-être social du Nouveau-Brunswick, en particulier dans les localités côtières de la baie de Fundy et le long des côtes du golfe du Saint-Laurent et du détroit de Northumberland. Un milieu marin sain et productif qui soutient des niveaux durables de stocks de poissons, de même qu'une abondance de poissons sur laquelle peut s'appuyer l'industrie de la pêche, constituent les pierres angulaires fondamentales d'une industrie des produits de la mer dynamique.

Selon le ministère des Pêches du Nouveau-Brunswick, les exportations de poissons et de produits de la mer ont été évaluées à 757 millions de dollars en 2008 (sur 97 948 tm). Combiné au marché intérieur, cela s'est traduit par une production totale de fruits de mer et de produits de la mer de près de 1 milliard de dollars. Les trois principales espèces d'exportation de la province comprenaient le homard (14 213 tm évaluées à 364 millions de dollars), le saumon d'élevage de l'Atlantique (23 752 tm évaluées à 161 millions de dollars) et le crabe des neiges (9 514 tm évaluées à 91,7 millions de dollars).

L'industrie a fourni un emploi direct à plus de 12 000 Néo-Brunswickois, principalement dans les secteurs de la récolte et de la transformation des produits de la mer. De plus, l'industrie de la pêche a soutenu des milliers d'emplois indirects dans le transport, la fabrication et dans d'autres secteurs.

Le secteur de la récolte a mis à contribution 2 650 navires et donné du travail à 7 000 pêcheurs à temps plein et à temps partiel. Quatre-vingt-treize pour cent de l'ensemble des navires de pêche mesurent moins de 45 pieds.

Le secteur de la transformation des produits de la mer, qui comprend également la transformation des produits d'aquaculture, regroupait 120 sociétés titulaires de 130 permis de transformation des fruits de mer et employant 5 000 équivalents temps plein. Pratiquement tous les poissons récoltés, à l'exception des espèces vendues vivantes, ont subi une certaine transformation au Nouveau-Brunswick.

3. Éléments constitutifs d'un organisme performant

3.1 Énoncés de vision commune et de mission

Aucune tentative de conception organisationnelle sérieuse ne devrait être entreprise sans une compréhension claire de la vision, de la mission (ou de l'objet) et des valeurs de la nouvelle association. Ces éléments constituent le premier ensemble d'éléments des aspirations directrices d'un organisme.

Ces éléments constituent la philosophie de l'organisme. Le contenu de chacun dépend de ce que l'organisme veut faire et de la façon dont il se perçoit.

La vision est tout simplement une image de l'avenir que l'on désire créer, décrite au présent comme si elle survenait dès maintenant. En raison de sa qualité tangible et immédiate, la vision donne une forme et une orientation à l'avenir de l'organisme. L'énoncé de vision proposé par le comité directeur se lit comme suit :

Un secteur de transformation des produits de la mer dynamique et concurrentiel sur le marché, respectueux de l'environnement et durable, rentable et favorable à la formation de partenariats avec les gouvernements et d'autres secteurs dans le but de cultiver un climat commercial positif.

La mission (ou l'objet) représente la raison d'être fondamentale de l'organisme. L'énoncé de mission élaboré par le comité directeur se lit comme suit :

Être une voix effective et représentative des intérêts de nos membres en leur offrant un leadership et en défendant leurs droits, de même qu'en :

- *appuyant la conservation effective et la gestion judicieuse des ressources marines;*
- *contribuant à l'élaboration de politiques, de normes et de règlements gouvernementaux qui favorisent une image positive de l'industrie;*
- *élaborant des réseaux et des partenariats effectives avec les organisations qui partagent des objectifs semblables;*
- *déterminant et en évaluant les nouveaux enjeux domestiques ou étrangers pouvant avoir une incidence sur les intérêts de nos membres.*

3.2 Valeurs fondamentales

Les valeurs sont des traits ou des qualités qui sont considérés utiles. Elles sont importantes pour un organisme parce qu'elles décrivent la façon dont les personnes ont l'intention de fonctionner quotidiennement, au fur et à mesure qu'elles poursuivent la vision de l'organisme.

Un ensemble de valeurs fondamentales pourrait comprendre ce qui suit : la façon dont nous voulons nous comporter les uns envers les autres, la façon dont nous nous attendons à considérer nos clients, notre collectivité et nos fournisseurs, et les lignes que nous franchirons ou ne franchirons pas. Les valeurs s'expriment mieux en termes de comportement. Lorsqu'on fait des valeurs un élément central de l'effort de vision commune de l'organisme et que celles-ci sont affichées intégralement, elles deviennent comme la figure de proue d'un navire : un symbole du comportement qui aidera les personnes à progresser vers leur vision. Lorsque les valeurs sont ignorées, cependant, une partie importante de la vision commune est compromise.

L'énoncé de valeur adopté par le comité directeur se lit comme suit :

- ***Un engagement envers l'excellence***

Nous travaillerons dans un esprit de collaboration avec les diverses fonctions afin de réaliser la vision, la mission et les objectifs de l'association.

Nous nous acquitterons de nos engagements envers les membres de l'association.

Nous veillerons à mieux faire notre travail dans tous ses aspects.

- ***Un engagement à traiter les autres dans le respect, la confiance et la dignité***

Nous souhaitons créer un lieu de rassemblement respectueux et significatif, caractérisé par une communication honnête, directe et constructive.

Nous agirons avec intégrité et cultiverons un climat de confiance entre les collègues et les associés.

Nous nous sommes engagés à mener nos activités en fonction des normes professionnelles et éthiques les plus rigoureuses et à considérer toutes les ressources qui nous sont confiées comme si elles étaient les nôtres.

3.3 Objectifs stratégiques

Ce que l'on appelle couramment les objectifs et les priorités stratégiques constitue un deuxième ensemble d'éléments organisationnels d'importance dans l'établissement d'une nouvelle association de transformateurs de produits de la mer.

Les objectifs sont ce que les membres de l'organisme s'engagent eux-mêmes à faire, peu importe si l'organisme est relativement nouveau ou en période de transition. Les objectifs devraient être liés à d'importants résultats et servir à faire progresser la vision et la mission (objet) de l'organisme. Il importe également que les objectifs soient mesurables et réalisables dès le départ, puisqu'ils exigent un investissement considérable d'efforts et de ressources.

Les objectifs proposés par le comité directeur comprennent ce qui suit :

- *protéger et promouvoir les intérêts des producteurs, des transformateurs et des entreprises de commercialisation des produits de la mer du Nouveau-Brunswick et promouvoir l'établissement d'un esprit de collaboration chez tous les intervenants de l'industrie des produits de la mer du Nouveau-Brunswick, pour le bénéfice de tous;*
- *encourager la conservation des ressources halieutiques, soutenir le développement commercial de l'industrie des produits de la mer et tenir compte de toutes les questions d'ordre général qui touchent les intérêts des personnes œuvrant dans l'industrie du poisson et des fruits de mer;*
- *promouvoir l'amélioration de la qualité de la récolte, de la transformation, du transport et de la commercialisation de la pêche;*
- *promouvoir développement de questions connexes de à la pêche, soit de politiques ou des stratégies qui soutiennent le mieux-être de l'industrie des produits de la mer ;*
- *recueillir et communiquer l'information pertinente aux membres;*
- *collaborer avec les gouvernements et d'autres associations corporatives afin de promouvoir l'industrie des produits de la mer.*

3.4 Priorités

Les priorités sont un moyen de transformer la vision commune d'un organisme en objectifs précis. Si elles sont conçues de la bonne façon, les priorités constituent à la fois un lien vers la vision et un moyen de solidifier l'engagement de la part des membres de

l'organisme. Dans l'ensemble, les priorités devraient être quantifiables ou du moins observables, de sorte que la vision puisse être ancrée dans des résultats concrets.

Les priorités proposées par le comité directeur couvrent les deux premières années du mandat de la nouvelle association et sont présentées aux sections 5.1.1 et 5.1.2. Ces priorités tiennent compte du besoin d'une démarche équilibrée entre les ressources d'investissement qui sont requises pour rendre l'organisme opérationnel et celles qui lui sont nécessaires pour atteindre ses objectifs.

4. Modèle de gouvernance proposé

4.1 Constitution en société

L'ancienne association avait été constituée en société en vertu de la *Loi sur les compagnies* du Nouveau-Brunswick en novembre 2002 et enregistrée sous le nom d'Association des transformateurs de poissons et de fruits de mer du Nouveau-Brunswick. Bien que l'organisme ait été dissous, son nom demeure dans les dossiers provinciaux.

La constitution en société est encore une fois fortement recommandée puisqu'elle confère au nouvel organisme un statut juridique qui lui permet de conclure des contrats, de négocier des transactions financières, de limiter la responsabilité de ses membres, d'intenter des actions en son nom et d'assurer la continuité malgré les changements apportés au niveau de ses membres.

Puisque la nouvelle association n'envisage pas d'exercer des activités dans d'autres provinces sous son propre nom, une constitution en société au niveau fédéral ne serait pas nécessaire et n'apporterait aucun avantage particulier. Le processus relatif à une constitution provinciale est relativement simple et peu coûteux et peut généralement se faire en un mois.

Le comité directeur a présélectionné trois appellations possibles pour la nouvelle association : Seafood New Brunswick Inc., New Brunswick Seafood Association Inc. et Association des transformateurs de poissons et de fruits de mer du Nouveau-Brunswick Inc. (nom de l'ancienne association).

4.2 Structure

L'ancien poste de directeur général a été pourvu à au moins trois occasions différentes avant la dissolution. Un conseil d'administration composé de 12 membres, provenant tous du secteur de la transformation, supervisait les activités de l'association.

Le directeur général était employé en vertu d'un contrat par les Manufacturiers et Exportateurs du Canada dans le cadre d'un accord de services de gestion conclu avec l'Association des transformateurs de poissons et de fruits de mer du Nouveau-Brunswick. L'accord de gestion était relativement simple à administrer, représentait une optimisation des ressources et ne constituait pas un fardeau pour le conseil d'administration. Le seul inconvénient important se situait au niveau des défis de logistique que présentaient les horaires des membres, qui n'étaient parfois pas disponibles pour assister aux réunions du conseil d'administration. Des dates de réunion fixes pourraient aider à atténuer ces conflits d'horaire à l'avenir.

Un certain nombre de cadres avec lesquels OceanIQ a communiqué ont souligné l'importance de rendre le modèle de gouvernance du nouvel organisme fonctionnel,

responsable et représentatif. Les plus gros conseils d'administration peuvent s'enliser dans des discussions sans fin et perdre ainsi leur efficacité. La chimie et l'imputabilité du conseil sont essentielles à l'atteinte des objectifs de l'organisme et permettent à celui-ci d'être perçu comme un groupe qui réalise ce qu'il prévoit réaliser.

Il n'est guère étonnant d'apprendre que la relation entre le conseil et le personnel peut parfois s'avérer paradoxale. Lorsqu'ils remplissent leur rôle de « gouvernance », les membres du conseil d'administration doivent occuper une position supérieure à celle des membres du personnel et être les patrons. Lorsqu'ils assument leur rôle de soutien, cependant, les membres du conseil doivent appuyer le travail dirigé par le personnel et aider ce dernier. Le défi consiste à remplir les deux fonctions aussi bien l'une que l'autre, et non de passer simplement de l'une à l'autre.

Finalement, la nomination d'un petit nombre de membres ne faisant pas partie de l'association à titre de membres d'office pourrait s'avérer d'une grande utilité. Les dirigeants des principaux organismes du gouvernement, des principales entreprises et du secteur du bénévolat pourraient apporter des points de vue importants et aider le conseil à atteindre ses objectifs stratégiques lorsqu'une démarche d'« approche » à l'égard des affaires est à la fois souhaitable et nécessaire.

4.2.1 Rôle du directeur général

On s'attend à ce que le directeur général soutienne, à titre de chef de la direction de l'association, le travail du conseil d'administration et qu'il exerce les activités attribuées par le conseil. Ces activités vont de la gestion des ressources financières au dépannage en passant par les relations avec les médias et les membres, la planification et l'élaboration de politiques et la prestation de programmes et de services.

Le modèle de gouvernance proposé pour la nouvelle association nécessite la négociation d'un accord de gestion avec un tiers pour la prestation des services communs et possiblement de certains services spécialisés. Ces services sont précisés à la section 4.4.

4.2.2 Principales responsabilités du conseil d'administration

Le conseil d'administration est un groupe de personnes qui ont la responsabilité légale de régir l'association. Puisque l'association elle-même sera une société sans but lucratif, le conseil d'administration est directement responsable devant les membres (ou les intervenants).

Les principales responsabilités immédiates proposées aux membres du conseil comprendraient ce qui suit :

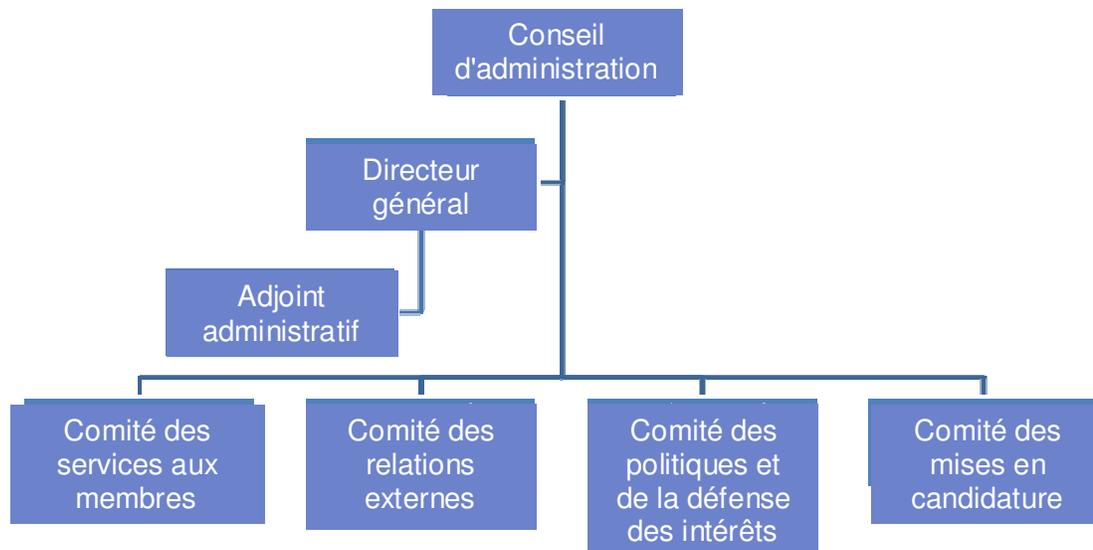
- assurer la continuité de l'organisme (grâce à une constitution en société, à une représentation et à la défense des intérêts);

- choisir et nommer un directeur général;
- régir l'association par des politiques et des objectifs généraux et définir sa philosophie;
- acquérir des ressources suffisantes pour soutenir les activités et les services de l'organisme;
- rendre compte aux membres et au public des programmes et des services de l'association;
- améliorer l'image publique de l'association et évaluer son propre rendement.

*L'imputabilité, c'est faire
les bonnes choses, de la
bonne manière, pour les
bonnes raisons et avec la
bonne attitude.*

Il faut reconnaître que certaines responsabilités seront, par nécessité, attribuées conjointement au directeur général et au conseil d'administration et assumées en collaboration par ces derniers. En voici des exemples : la planification stratégique et l'établissement des priorités, la négociation d'ententes de partenariat avec d'autres organismes, la préparation de l'ordre du jour des réunions, la participation aux séances d'information de haut niveau, la participation aux missions commerciales, la mise en œuvre des conclusions des vérifications et des évaluations de programmes, la supervision des activités des comités de travail et la gestion des situations de crise.

On recommande également que la structure organisationnelle de la nouvelle association puisse prévoir la création de comités composés de membres de l'association et d'experts en la matière, selon les besoins. Ces comités cibleraient les domaines d'importance stratégique pour l'association tout en appuyant ses principaux objectifs et ses principales priorités. Ces domaines comprendraient les services aux membres, les relations externes, les politiques et la défense des intérêts, de même que les mises en candidature.



4.3 Responsabilité

Au Nouveau-Brunswick, les exigences légales qui stipulent la façon dont les organismes sans but lucratif doivent diriger leurs affaires sont énoncées dans la *Loi sur les compagnies*. Comme il a été indiqué dans la section précédente, les directeurs sont responsables, devant les membres de l'association, de la manière dont ils exercent leurs fonctions. Il faut reconnaître que ces dernières peuvent constituer une tâche énorme, compte tenu de l'étendue du cadre juridique ainsi que des règles et des politiques pouvant être mises en place au niveau de l'association.

Le comité directeur croit fermement que la meilleure façon d'assumer sa responsabilité est d'adopter un ensemble de valeurs fondamentales définissant la façon dont les dirigeants et le personnel de l'association agiront dans l'exercice de leurs fonctions. Des lignes directrices en matière de conflits d'intérêts s'avèrent également utiles pour assurer un comportement et une responsabilité éthiques.

Outre l'obligation juridique de promouvoir la responsabilité, il existe plusieurs pratiques exemplaires qui, une fois mises en œuvre, aideraient à assurer des transactions éthiques et responsables de la part des dirigeants de l'association. Ces pratiques comprennent ce qui suit :

- faire en sorte que les communications à destination et en provenance des membres soient efficaces et lancées au moment opportun;
- comprendre les intérêts des membres et en tenir compte;
- faire un suivi des relations avec les membres en rassemblant et en évaluant l'information appropriée;

- promouvoir la bonne volonté des membres;
- tenir des assemblées locales semestrielles afin de promouvoir une culture axée sur la transparence et l'accès.

4.4 Accord de gestion – services

Le besoin de services administratifs et spécialisés est un élément important du modèle de gouvernance proposé pour la nouvelle association. Ces services permettront aux employés de l'association, peu nombreux, d'exercer leurs activités.

De plus en plus de petits organismes se tournent vers des fournisseurs de services pour la prestation de leurs services essentiels. Cela est particulièrement vrai pour les organismes sans but lucratif en raison de l'importance de limiter le plus possible les frais généraux.

Le comité directeur a cerné un besoin pour les principaux services administratifs et spécialisés suivants :

- un adjoint administratif pour exécuter un large éventail de fonctions administratives, y compris quelques tâches d'édition; celui-ci devra posséder une bonne maîtrise des deux langues officielles (tant aux niveaux verbal et écrit qu'à celui de la compréhension), une solide connaissance des applications logicielles, ainsi que des aptitudes à communiquer reconnues;
- la comptabilité (paie, tenue de livres);
- les dispositions de voyage et d'hébergement (à l'échelle nationale et internationale);
- le soutien informatique;
- une surface de bureau appropriée (environ 200 pi. ca.) et un stationnement;
- une salle de réunion appropriée (pouvant accueillir plus de 15 personnes).

Le comité a également cerné les services de partenariat souhaitables suivants :

- la capacité de planifier et d'exécuter des projets, par exemple des ateliers de grande envergure, des séances de discussion ouverte et des consultations officielles avec l'industrie et le public;
- la capacité d'organiser des événements spéciaux, par exemple des assemblées générales annuelles, des conférences de presse, des activités de financement;

- la capacité de servir de conseiller dans l'établissement de l'association de transformateurs de produits de la mer.

L'ancienne association recourait aux services des Manufacturiers et Exportateurs du Canada (MEC) pour ses services administratifs et spécialisés. Dans le cadre de son travail avec le comité directeur, OceanIQ a parlé à un représentant des MEC ainsi qu'à des représentants de l'association de l'industrie alimentaire de l'Atlantique (Atlantic Food and Beverage Producers Association), du Conseil économique du Nouveau-Brunswick et de la Chambre de commerce du Grand Moncton. Toutes ces personnes ont été d'une grande utilité et ont fourni de précieux renseignements. OceanIQ a également discuté avec plusieurs cadres d'associations de transformateurs de produits de la mer du Canada atlantique en ce qui a trait à la nature de leurs pratiques de gouvernance internes.

4.5 Recettes et prévisions de trésorerie

Pour la plupart des associations de transformateurs de produits de la mer au Canada, les sources de revenus qui permettent de soutenir leurs activités comprennent les cotisations annuelles des membres, les fonds amassés lors d'activités promotionnelles et d'apprentissage et le profit du rendement des investissements. Aucune des associations jointes par OceanIQ n'accepte de prêts ou de subventions du gouvernement pour soutenir ses activités courantes. On se préoccupe, de façon perçue ou autre, que le fait d'accepter de l'aide financière du gouvernement pour soutenir les activités entrave la capacité d'un organisme à adopter des positions répondant aux besoins de ses membres (au profit des attentes ou des préférences du gouvernement).

On n'insinue pas ici que le fait d'accepter un apport financier de la part du gouvernement pour couvrir les frais de démarrage d'un organisme au cours de ses premiers mois d'activités signifie la même chose. Cela n'est effectivement pas le cas. À l'appui de ce point de vue, le Groupe d'action des intervenants sur la gouvernance a émis cette observation dans son rapport de 2007 :

« Le gouvernement doit chercher à créer des encouragements pour inciter les personnes à faire partie d'une association, comme restreindre [...] l'accessibilité à certains avantages; il y aura toujours des entreprises individuelles qui n'adhéreront pas à une association, sauf si la loi les oblige à payer les frais d'adhésion. Notre groupe considère que des 128 titulaires de permis, 50 transformateurs authentiques faisant partie d'une association seraient considérés comme une représentation suffisante.

Des ressources gouvernementales seront nécessaires au début pour aider à établir la capacité nécessaire. Pendant une période de trois ans et sur une échelle régressive, il faudra compter sur un grand investissement du gouvernement. »

4.5.1 Sources – adhésion et cotisations

Les membres du comité directeur sont d'avis que toute entreprise qui possède le permis nécessaire pour procéder à la transformation de produits de la mer dans la province devrait se voir offrir la possibilité de devenir membre de la nouvelle association. Pour les installations de transformation primaire titulaires d'un permis provincial, le versement de frais de membre à l'association devrait être obligatoire. Pour toutes les autres entités constituées, telles que les entreprises aquacoles et les détenteurs d'enregistrement du secteur de la transformation secondaire, l'adhésion à la nouvelle association pourrait être reportée à une date ultérieure, à la discrétion du conseil d'administration.

Une démarche intéressante, qui permettrait d'ajouter de la valeur à la composition d'une association et d'accroître ses recettes, consisterait à offrir un statut de membre et certains avantages connexes à quelques fournisseurs privilégiés de l'industrie. Une telle démarche permettrait également à l'association d'atteindre ses objectifs en matière d'« approche ». Ces mêmes fournisseurs pourraient être davantage incités à contribuer aux coûts des assemblées générales annuelles et des activités spéciales de commerce et d'apprentissage.

Les membres du comité directeur ont indiqué que les précédentes ententes tarifaires, dans le cadre desquelles certains membres versaient leurs cotisations annuelles et d'autres, non, ont donné lieu à un phénomène de « resquilleur » (free-rider) classique. Dans cette situation, les membres qui différeraient leurs cotisations avaient tout de même droit aux mêmes avantages que les membres à jour, ce qui a occasionné un certain nombre de problèmes internes pour l'association et contribué à sa perte éventuelle.

Pour éviter que cette situation ne se représente, le comité recommande l'adoption d'une loi provinciale qui rendrait le paiement des cotisations de l'association obligatoire pour toute entreprise de transformation primaire.

Le comité estime également que la base utilisée pour le calcul des cotisations annuelles devrait être énoncée dans la loi ou par arrêté ministériel en vue d'éviter tout malentendu, à condition bien sûr que la loi ou l'arrêté puisse être facilement modifié si cette formule de calcul des cotisations devait faire l'objet de changements.

Les cotisations devraient représenter plus de 90 p. cent des recettes de la nouvelle association. Environ 120 installations de transformation primaire dans la province détiennent environ 130 permis au total; leurs 16 principales usines représentent 80 p. cent de la valeur de production de produits de la mer de l'industrie, les 31 principales usines représentent 93 p. cent et les 71 plus importantes usines comptent pour 99,5 p. cent de la valeur de production.

Bien que la base utilisée pour fixer les cotisations ne soit pas à l'abri des critiques, la valeur de production est considérée comme un indicateur fiable sur lequel on peut

s'appuyer pour fixer un taux de base, parce qu'elle est directement liée au rendement d'une entreprise sur le marché et qu'elle est facilement mesurable. Elle est également progressive, en ce sens que les usines dont les valeurs de production annuelles sont plus élevées devraient défrayer une cotisation supérieure à celle des usines dont les valeurs sont plus faibles. D'autres points de référence tel le nombre d'employés par entreprise ont été pris en compte mais n'ont pas été jugés fiables.

Le comité directeur a examiné trois modèles distincts pour l'établissement des cotisations en utilisant la valeur de production comme point de référence. Ces modèles sont les suivants : (i) le modèle de coûts qui provient de la division des coûts de fonctionnement annuels prévus de l'association par la valeur de production du secteur de la transformation primaire en 2007; (ii) le modèle de production qui prévoit la division de la valeur de production d'une entreprise en 2007 par la valeur de production du secteur pour la même année; (iii) le modèle à l'intérieur d'échelle, qui attribue une cotisation fixe par rapport à une échelle de valeurs de production prescrite.

En s'appuyant sur la prévision des coûts de fonctionnement annuels de 310 000 \$ et sur une valeur de production de 790 millions de dollars en 2007, le modèle de coûts établit la cotisation d'une entreprise à 0,04 cent par 1,00 \$ de valeur de production. À titre comparatif, le modèle de production calcule une cotisation 30 fois plus élevée, soit 1,27 cent par 1,00 \$ de valeur de production. Le modèle à l'intérieur d'échelle donnerait lieu à une échelle de cotisations allant de 9 000 \$ (pour les entreprises dont les valeurs de production annuelles sont supérieures à 50 millions de dollars) à 1 500 \$ (pour les entreprises dont les valeurs de production annuelles sont inférieures à 1 million de dollars). Les cotisations à l'intérieur d'échelle sont considérées comme des montants maximum puisqu'elles s'appuient sur les valeurs de production déclarées par seulement 86 des 120 usines estimées.

Le comité directeur est d'avis que le modèle de production ne devrait pas être utilisé comme base pour établir les cotisations annuelles d'une entreprise. Ce modèle produit un flux de recettes beaucoup plus élevé que les 310 000 \$ requis chaque année pour faire fonctionner l'association à l'étape du démarrage.

Pour ce qui est des deux autres modèles, à des fins de comparaison, le modèle de coûts donne lieu à une cotisation de deux à cinq fois moins élevée pour les entreprises dont les valeurs de production sont inférieures à 18 millions de dollars. Pour les valeurs supérieures à ce niveau, le modèle à l'intérieur de l'échelle entraîne des cotisations jusqu'à sept fois moins élevées pour les entreprises touchées. Le comité préfère que les cotisations reposent sur le modèle à l'intérieur d'échelle.

Des prévisions de trésorerie ont été préparées pour illustrer la situation financière probable de la nouvelle association en présence de différents flux de recettes et d'un profil de dépenses constant.

4.5.2 Prévisions de trésorerie

Selon les prévisions préparées par le comité directeur, la nouvelle association devrait dépenser environ 60 000 \$ la première année (d'octobre à décembre 2009) et 300 000 \$ la deuxième année (de janvier à décembre 2010). Les principales catégories de dépenses et leur pourcentage par rapport aux dépenses totales sont les suivants :

<u>Catégorie de dépenses</u>	<u>Année 1</u>	<u>Année 2</u>
Salaire et avantages sociaux	55 %	43 %
Administration générale	45 %	57 %

Les projections financières tiennent également compte d'un apport unique de la part du gouvernement du Nouveau-Brunswick au moment de la mise sur pied de la nouvelle association (octobre 2009, à des fins de planification seulement). Cet apport serait versé sous la forme d'une subvention unique non remboursable de 20 000 \$ pour chacun des trois derniers mois de 2009 et d'une somme supplémentaire de 25 000 \$ pour chacun des trois premiers mois de 2010, pour un apport financier total de 135 000 \$. La subvention servirait également à l'acquisition du matériel de bureau requis pour un effectif de deux personnes.

5. Plan de mise en œuvre proposé

Un engagement d'importance a précédé la participation du consultant à la facilitation du travail du comité directeur. Tous les transformateurs primaires de produits de la mer titulaires d'un permis se sont vu offrir la possibilité d'émettre leurs commentaires et suggestions au moyen d'un questionnaire de sondage. De plus, le 25 juin 2009, quelque 70 titulaires de permis exerçant leurs activités dans le secteur de la transformation primaire ont été invités à rencontrer les membres du comité directeur et le ministre des Pêches pour fournir des commentaires sur le cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre proposé.

5.1 Délai de mise en œuvre et activités de base connexes

Les membres du comité directeur ont proposé un délai de mise en œuvre de deux ans comportant les activités de base suivantes (en tant que priorités) :

5.1.1 Première année : lancement et déploiement

Cet élément englobe les activités nécessaires à l'établissement de l'association dans un contexte à la fois juridique et fonctionnel. Ces activités comprennent ce qui suit :

- la constitution en société en vertu des lois du Nouveau-Brunswick en tant qu'entité sans but lucratif;
- la négociation d'un accord de gestion de deux ans;
- l'aménagement du bureau, y compris la stratégie de marque;
- l'embauche du directeur général et de l'adjoint administratif;
- l'élection des représentants du conseil d'administration et du comité;
- le choix des conseillers juridiques et financiers;
- la passation de contrats pour les services de traduction;
- l'obtention des fonds de démarrage et l'établissement du budget initial;
- la conception et le lancement des plans de communication (à l'interne et au niveau des médias);
- l'élaboration et la mise en œuvre du plan de travail provisoire;

- la visite des établissements et la tenue d'une série de tables rondes provinciales menant à la définition des services requis par les membres à court et à moyen termes.

5.1.2 Deuxième année : exécution de la mission

Cette étape vise à mettre l'accent sur les activités qui apportent de la stabilité à l'organisme et une valeur accrue aux besoins collectifs des membres. Les activités à l'appui du plan de travail pour cette étape pourraient comprendre ce qui suit :

- l'évaluation interne du travail entrepris jusqu'à maintenant à des fins de validation;
- l'élaboration d'un plan stratégique;
- l'organisation de séminaires sur le transfert des connaissances et l'apprentissage continu;
- le renforcement des partenariats avec les autres organismes;
- la recherche de possibilités de croissance et de nouvelles occasions;
- l'adaptation aux réalités actuelles et émergentes.

5.2 Plan de communications

Tel qu'il est envisagé, le plan de communications consisterait en un certain nombre de produits normalisés destinés à des publics mixtes composés de transformateurs de produits de la mer, de fonctionnaires du gouvernement, de membres des médias, de représentants élus et d'exploitants pêcheurs, ainsi que d'autres parties intéressées et de membres du grand public.

Les transformateurs reconnaissent l'importance de maintenir une relation de travail étroite avec la province du Nouveau-Brunswick et le gouvernement fédéral tout au long du processus de rétablissement de l'association. Cette relation pourrait être soutenue par les parties qui acceptent de conclure une entente après le lancement en vue de favoriser et d'obtenir une collaboration continue dans la conception et l'exécution de services et d'activités de communications mutuellement avantageux.

5.2.1 Validation du rapport

Avant d'acheminer son rapport au ministère des Pêches en juillet, le comité directeur a fourni un sommaire des éléments du cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre proposé aux fonctionnaires du ministère et aux membres éventuels de l'association lors d'une réunion tenue dans la ville de Miramichi le 25 juin dernier. Cette

réunion a permis aux sociétés de transformation des produits de la mer de faire part de leurs opinions et de leurs suggestions, et aux membres du comité directeur de répondre aux questions.

5.2.2 Publication du rapport

On suppose que le rapport sera affiché sur le site Web du ministère des Pêches et qu'il sera accompagné d'un communiqué qui inviterait le groupe des principaux membres à procéder à des examens plus approfondis et à émettre des commentaires additionnels. Le ministère pourrait vouloir présenter le rapport aux membres de la table ronde du ministre sur les pêches. Le comité directeur n'est pas tenu de publier son propre rapport; on préparerait plutôt des messages clés qui seraient ensuite communiqués par le porte-parole des transformateurs si les médias demandaient des commentaires. Les représentants des deux organismes devraient travailler conjointement à la préparation de leur matériel respectif à des fins de clarté et d'uniformité.

6. Résumé des conclusions et des recommandations

Au cours de leurs sept réunions, les membres du comité directeur ont discuté et débattu des éléments essentiels du cadre de conception organisationnelle et de mise en œuvre d'une nouvelle association de transformation de produits de la mer et en sont arrivés à un consensus à cet égard. Un résumé de leurs recommandations figure ci-après.

6.1 Conception organisationnelle

- La nouvelle association de transformateurs de produits de la mer devrait être dirigée par un cadre à temps plein qui possède des antécédents reconnus dans l'établissement d'une collaboration efficace avec les gouvernements et le secteur des pêches dans diverses conditions. Cette personne devrait être aidée d'un adjoint administratif à temps plein. Les deux postes exigent une très bonne maîtrise des deux langues officielles.
- La structure de l'association devrait également comprendre un conseil d'administration représentatif comptant un maximum de 15 membres (y compris des membres d'office), avec des dispositions visant la création de quatre comités de travail : services aux membres, relations externes, politiques et défense des intérêts, et mises en candidature.
- La nouvelle association devrait être constituée en société en vertu des lois de la province du Nouveau-Brunswick en tant qu'organisme sans but lucratif.
- L'association devrait conclure un accord de gestion de deux ans avec un fournisseur de services reconnu en vue d'obtenir les services administratifs et techniques dont elle a besoin pour fonctionner de manière efficace.
- L'association devrait adhérer au Conseil canadien des pêches dès la première occasion.
- Enfin, les objectifs ambitieux de l'association et sa raison d'être devraient être définis par des énoncés clairs liés à la vision, à la mission et aux valeurs, et être appuyés par des objectifs stratégiques.

6.2 Adhésion

- L'objectif primordial de l'association consiste à représenter les intérêts collectifs de ses membres. Cet objectif peut être atteint de deux façons : i) en étant une voix forte et efficace; ii) en offrant des services qui ajouteront de la valeur à ses entreprises et contribueront à leur croissance.

- En théorie, l'adhésion à la nouvelle association devrait être ouverte à toute entité sociale de transformation de produits de la mer qui détient le permis nécessaire pour exercer ses activités dans la province du Nouveau-Brunswick, qui partage les buts et objectifs de l'association et qui accepte de se conformer à ses règlements. En pratique, cependant, et dans l'immédiat, le comité directeur recommande que l'adhésion soit limitée à environ 130 installations de transformation primaire titulaires de permis.
- La province du Nouveau-Brunswick doit rendre le paiement des cotisations obligatoire et exécutoire. La meilleure façon de le faire est de promulguer une mesure législative exigeant le paiement de frais de membre selon la décision de l'association (par exemple, lors d'une Assemblée générale annuelle dûment convoquée.)
- En règle générale, les cotisations devraient être fixées de façon progressive, ce qui signifie que les entreprises dont les valeurs de production sont plus élevées devraient défrayer une cotisation annuelle plus élevée.

6.3 Priorités relatives au plan de mise en œuvre

- Un lancement réussi de l'association de transformateurs de produits de la mer exige à la fois un cadre légal et un apport financier à court terme de la part du gouvernement.
- Pour une première période de deux ans, les priorités de la nouvelle association au cours de la première année devraient mettre l'accent sur ce qui suit : i) la mise en œuvre du modèle de gouvernance proposé; ii) l'élaboration d'un cadre de planification intégré (travail, budget, communications et consultation des membres); iii) l'établissement de réseaux; iv) les politiques et la défense des intérêts. Pour la deuxième année, les priorités devraient comprendre : i) l'élaboration d'un plan stratégique pluriannuel complet; ii) le renforcement des partenariats; iii) l'organisation d'événements.

6.4 Considérations d'ordre financier au démarrage

- Une aide financière de la province du Nouveau-Brunswick est requise si l'on veut que les plans et les activités de la nouvelle association connaissent du succès dès le départ. Cette aide devrait être fournie sous forme d'une subvention non remboursable.
- Une fois établie, l'aide financière du gouvernement visant à soutenir les activités normales de l'association ne devrait pas entraver sa capacité d'agir dans l'intérêt véritable de ses membres.

ANNEXE – Services de gestion requis

Services administratifs et techniques de base essentiels

- Adjoint administratif pour exécuter un large éventail de fonctions administratives, y compris quelques tâches d'édition; celui-ci devra posséder une bonne maîtrise des deux langues officielles (tant aux niveaux verbal et écrit qu'à celui de la compréhension), une solide connaissance des applications logicielles, ainsi que des aptitudes à communiquer reconnues.
- Comptabilité (paie, tenue de livres)
- Dispositions de voyage et d'hébergement – à l'échelle nationale et internationale
- Soutien informatique
- Espace de bureau approprié pour deux employés (environ 200 pi. ca.)
- Salle de réunion appropriée (pouvant accueillir plus de 15 personnes)
- Stationnement approprié

Services de partenariat souhaitables

- Capacité de planifier et d'exécuter des projets, par exemple des ateliers de grande envergure, des séances de discussion ouverte et des consultations officielles avec l'industrie et le public
- Capacité d'organiser des événements spéciaux, par exemple des assemblées générales annuelles, des conférences de presse, des activités de financement
- Capacité de servir de conseiller dans l'établissement de l'association de transformateurs de produits de la mer

Conditions générales

- Accord de gestion de deux ans avec option de prolongation